# BRAND SEMANTIC CAPITAL – CALABRIA




FERDINANDO FREGA

# BRAND SEMANTIC CAPITAL — CALÁBRIA

*The P&G Saga · 21*

*Nota: naquela época, a Itália ainda usava a lira. Todos os valores foram convertidos em euros para dar uma ideia real da escala.*

As histórias e os fatos que vêm se desenrolando nestas horas, dias, semanas e meses levaram minha memória de volta a uns trinta anos atrás, à época em que, recém-nomeado agente geral da Gillette para a Calábria, me vi sozinho e contra todos, diante de grandes decisões de mercado. Eu tinha apenas as informações que possuía, mas conhecia bem a terra: sua sociedade e suas montanhas, sua gente, suas situações e os pensamentos dentro de cada mente.

Não era fácil ficar em oposição à Direção Nacional de Vendas da época, na pessoa de seu diretor, um homem de origem genovesa. Ele me respeitava pelo meu cargo, mas não me estimava, por causa do meu caráter firme e inflexível — e mais ainda porque eu era jovem, forte e impetuoso. E ele me temia, porque eu tinha o hábito de enfrentar todo mundo sem nunca dizer “sim, senhor”.

Em todas as ocasiões nacionais e internacionais que surgiam no meu caminho, eu falava com os principais executivos do mundo sem reverência, sempre dizendo o que pensava, oferecendo-me para recebê-los e convidando-os para a Calábria, sem nunca comentar sobre os outros nem interferir diretamente com eles. Isso incomodava a direção italiana,

porque cada vez que chegava um estrangeiro era como se ele quisesse olhar dentro da pasta de todo mundo.

Cada ação minha se tornava uma reação, e construía naturalmente uma nova natureza semântica, como se o sobrenome FREGA não fosse apenas o sobrenome de um vendedor, mas um capital dos valores da empresa — como ainda é hoje.

Aconteceu que, naqueles dias, quatro atacadistas de detergentes da Calábria decidiram se fundir em uma única empresa. Os números eram grandes, e não era só ambição: eles se tornaram críveis no mercado, a ponto de todos os fornecedores correrem para abrir imediatamente a nova conta de faturamento. Eu acompanhei, mas fiz apenas um tímido pedido de abertura, ficando dentro dos meus próprios limites mentais, com pagamento na entrega: esse era o procedimento para uma conta nova.

Eu recebia, em média, três telefonemas por dia da sede de Milão perguntando como essa nova estrutura estava se desenvolvendo, até que parei e decidi que não queria mais atendê-la.

O gerente de área, um ex-executivo da Procter & Gamble, desceu imediatamente e recorreu aos seus antigos colegas, ligando diretamente para o escritório de Roma. Eles confirmaram que a linha de crédito que tinham aberto era de cerca de 400.000 euros, com uma observação verbal: se não vendermos para eles, fechamos as portas — sem distribuição numérica, dados os nossos tipos de produto e as nossas

políticas comerciais sustentáveis, o nosso negócio se apoia única e exclusivamente nesses clientes atacadistas.

Como Gillette Itália, meu território faturava cerca de 4 milhões de euros, e o faturamento histórico total que os quatro mosqueteiros traziam como dote era de cerca de 400.000 euros: 10% do meu total.

Mas o número que me deixou desconfiado não era só a estimativa que eles davam aos fornecedores — apresentando-se como os salvadores do comércio calabrês, com vendas previstas de 1,2 milhão de euros. Era também o plano deles de se tornarem distribuidores diretos exclusivos, eliminando os intermediários comerciais existentes.

No papel, era um bom negócio. Eu trabalhava para uma multinacional à base de comissão. Mas a ideia de fazer minha empresa perder dinheiro nunca tinha pesado menos que o desejo de ficar super-rico. Então: cautela, freio de mão puxado, nada de pedidos fáceis.

O risco não era econômico, para ninguém. Era de reputação, se eles tivessem levado a mercadoria sem pagar por ela. E eu conhecia muito bem os quatro mosqueteiros.

Decidi não atender essa nova estrutura atacadista, e os telefonemas de Milão começaram a me pressionar psicologicamente, até que, no terceiro telefonema, eu disse: “O cliente é de risco. Não vou fornecer para ele. Mas, se a direção insistir, façam um aditivo ao meu mandato de vendas e assumam o cliente vocês mesmos, como conta direta da casa. Eu me afasto.”

O genovês ficou furioso. Mas o CEO da Itália sabia quem eu era.

O cliente passou por telefone à sede da Gillette um pedido no valor de 400.000 euros, e todos esperavam que eu o lançasse nos meus terminais para aprovação. Isso nunca aconteceu.

Continuei trabalhando, e minhas vendas continuaram crescendo sem o novo cliente. Então, em julho, apenas sete meses depois de nascer, a aventura deles terminou, deixando um rombo de 10 milhões de euros em contas não pagas por todo o território.

Ninguém falou. Ninguém comentou. Ninguém deu os parabéns. Nossa honra estava a salvo, e com ela o nosso capital semântico. Não tínhamos perdido nem credibilidade nem confiança no mercado, nem dinheiro nem vendas, e os acionistas olhavam com bons olhos para a filial italiana, que levava a Boston um crescimento de dois dígitos e nenhuma dívida semântica.

*Ferdinando*